Les cahiers du développeur économique n°8 • octobre 2005

Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial



Éditorial

Développeur, agent de développement, chargé de mission, animateur, chef de projet, autant d'appellations pour identifier un métier à la fois divers et fortement évolutif. Ce dernier recouvre en effet une grande variété de situations professionnelles, que ce soit en terme de mission, de contexte d'intervention ou de "clientèle". Cette diversité des environnements d'exercice se double, chez les professionnels, d'une variété des parcours individuels, lesquels combinent souvent qualification initiale, formation continue et "expérience sur le tas". Au-delà des profils, la taille de la structure employeuse, l'étendue du territoire d'intervention, l'intensité partenariale, le degré de spécialisation thématique et le positionnement hiérarchique sont d'autres variables d'ajustement qui modèlent les contours du métier.

Pourtant, il est des fondamentaux communs à tous les professionnels du développement : l'attachement à un territoire, la référence à un projet collectif, une vision transversale et tournée vers l'avenir, la polyvalence d'intervention, un engagement personnel, … Le métier de développeur peut également se définir par ce qu'il n'est pas. Ni expert, ni conseiller politique, ni secrétaire, ni commercial, ni décideur, le développeur territorial est un peu de tout cela mais sans jamais l'être exclusivement.

Par ailleurs, les modes de développement se multiplient et changent de nature, croisant de plus en plus acteurs publics et privés, échelles locales et globales, projets et procédures. Or, l'accompagnement ou le pilotage de ces démarches exige la mise en œuvre de compétences professionnelles spécifiques. C'est ce socle commun de savoir-faire et de savoir-être que le présent ouvrage entend mettre en relief.

A cet égard, une première étape d'analyse avait déjà été franchie avec les cahiers du développeurs économiques n°2 "Les métiers du développeur économique". Conçu comme un outil de caractérisation du métier, ce dernier esquissait une typologie des fonctions professionnelles de base, assortie pour chacune d'elles des principales tâches à effectuer ainsi que des pré-requis en terme de connaissances techniques.

Partant de ce premier balisage et, conformément à son mandat de veille, le groupe "métiers" a engagé, fin 2003, un travail de réflexion/action devant conduire à l'élaboration d'un référentiel de compétences des professionnels du développement territorial. Afin d'en préciser le cahier des charges, une mission de cadrage méthodologique a préalablement été confiée à l'Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale. Sur cette base, un mandat d'assistance à maîtrise d'ouvrage a ensuite été donné au cabinet Ingéniors.

S'appuyant à la fois sur un groupe de travail "amont" et un comité de pilotage ad hoc, ce travail collectif a ainsi permis de définir la mission de base du développement territorial, d'en décliner les 8 activités maîtresses et d'en repérer les 38 compétences-clés. Deux "zoom", l'un sur les connaissances spécifiques au développeur économique, l'autre sur les compétences de base qui fondent la fonction de manager, permettent d'approfondir le canevas général. Ce référentiel donne aussi un éclairage prospectif, en mettant en exergue un certain nombre de compétences émergentes qui préfigurent le métier de demain.

Il est enfin conçu comme un outil d'aide à la pratique du métier. Plusieurs fiches de mise en situation, correspondant aux principales fonctions "ressources humaines" qu'assurent les professionnels du développement (formation, management, recrutement, évaluation d'un collaborateur, transfert de compétences, …) doivent ainsi faciliter l'appropriation "in situ" du référentiel. En ce sens, cet outil participe d'ailleurs de l'évolution vers la mise en place de la

Validation des Acquis de l'Expérience. Fidèle à son mandat de professionnalisation, ARADEL entend parallèlement l'utiliser comme grille de référence pour affiner son offre de formation. Au-delà du réseau, ce référentiel peut aussi contribuer à mieux adapter les offres d'emploi aux besoins d'animation des territoires, les statuts aux missions et l'offre de formation initiale/continue à la réalité du terrain.

Dans cet esprit, ce cahier s'est d'ailleurs nourri d'un enrichissement mutuel avec la plate-forme "Métiers du Développement Territorial", animée par Unadel. L'élaboration de leur référentiel de compétences "cœur des métiers" a ainsi bénéficié, dans sa conception, de l'apport méthodologique du travail effectué par ARADEL.

Par ce cahier, il s'agit à la fois de partager collectivement une même culture "compétences" et de permettre individuellement à chaque développeur de mieux se positionner professionnellement, de gagner en mobilité mais aussi d'être force de représentation vis-à-vis de son métier.

A nous, développeurs territoriaux de contribuer à une meilleure connaissance et reconnaissance de nos métiers et des compétences qui les sous-tendent, dans notre environnement professionnel immédiat mais aussi sur le marché du travail en général.

Jean Marie Guillot
Président

Guy Trembley
Chef de projet

Merci au comité de pilotage et au groupe de travail qui ont contribué à l'élaboration du contenu de ce cahier.

Merci à Renaud Levi Alvarès d'Aravis pour son appui à la conception du cahier des charges et pour le suivi des travaux.

Merci également à Anne Killi d'Ingeniors qui a animé le comité de pilotage et le groupe de travail et qui a rédigé le cahier.

Table des matières

Manager

Se positionner comme professionnel

Former

Annexes :

Le référentiel de compétences, mode d'emploi

Aradel a réalisé en 1998 un cahier des métiers du développement local, premier travail de référence pour l'explicitation des activités du développeur économique avec une approche succincte des compétences. Vous trouverez donc ci-dessous :

- la définition de ce que nous entendons par référentiel de compétences,
- les complémentarités entre le référentiel de compétences et le cahier des métiers,
- les usages possibles du référentiel de compétences.

Le référentiel de compétences, suis-je concerné(e) ?

- ☐ Je veux savoir où j'en suis de mes compétences
- ☐ J'aimerais pouvoir parler plus en profondeur du boulot avec mon hiérarchique / avec mon collaborateur
- ☐ J'ai du mal à expliquer ce que je fais
- ☐ J'ai du mal à faire comprendre à l'équipe ce que j'attends d'elle
- ☐ Il faudrait que je me forme mais au fond je doute de l'utilité des stages ; d'ailleurs je n'ai pas trop le temps
- ☐ J'ai la vague impression que je peux / que mon collaborateur peut mieux faire
- ☐ Ce que je fais, qu'est-ce que ça vaut ?
- ☐ Je voudrais progresser plus vite
- ☐ …

Plus de deux cases cochées ?

Vous êtes concerné !

Veuillez vous donner la peine …

Le référentiel de compétences, de quoi s'agit-il ?

Alors qu'un référentiel métier ne comporte généralement que les activités types du métier, le référentiel de compétences comporte trois volets :

La mission

Les activités

Les compétences

Le référentiel : Une boîte à outils avec des fiches pratiques pour montrer les usages que l'on peut en faire.

La mission situe le domaine de responsabilité du professionnel et la finalité de son métier. Les activités décrivent ce qu'il doit FAIRE. Les compétences décrivent ce qu'il doit SAVOIR-FAIRE en situation quels que soient son profil, son âge, sa formation, etc. ; les compétences suggèrent des méthodes et les résultats visés.
La compétence s'observe en situation professionnelle. Elle n'a pas le caractère absolu d'une qualité individuelle attachée à la personne quel que soit le contexte dans lequel elle se trouve.

Définition :
Les compétences sont des combinaisons actives de ressources, qualités personnelles, connaissances, savoir-faire, comportements qui, mobilisées dans des situations professionnelles identifiées, permettent d'obtenir des résultats évaluables.

Cette dimension combinatoire est très importante : elle prend tout son sens dans un métier caractérisé par des situations professionnelles complexes et toujours renouvelées. Elle est au cœur de l'autonomie du professionnel du développement territorial et de son intelligence des situations.

Le cahier les métiers du développement économique et le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences approfondit deux questions par rapport au cahier des métiers du développeur économique :

- une approche générique des métiers du développement territorial,
- une formulation des compétences permettant leur évaluation rationnelle par les professionnels concernés.

Pour les développeurs économiques ces deux documents sont complémentaires

En pratique :

- le cahier sur les métiers du développeur économique facilite la découverte de son métier de développeur économique et détaille les activités,
- le référentiel de compétences permet un approfondissement de l'exercice professionnel de son métier et à partir de compétences transversales au cœur des métiers du développement plutôt qu'à partir de connaissances spécifiques et thématiques différentes d'un poste à un autre, d'un développeur à un autre.

Cahier les métiers du développeur économique	Référentiel de compétences
Fonctions spécifiques du *développement économique* (la fonction est caractérisée par la mission confiée par l'entreprise à une ou plusieurs personnes) ↔	**Mission** générique des métiers du *développement territorial*
Principales **Tâches**	**Activités** fondamentales
Esquisse des compétences principalement en termes de **connaissances** requises	**Compétences clés** permettant une *évaluation rationnelle des compétences*
Management fonction n° 10 (tâches et formation)	**Management** : les compétences indispensables
Formation initiale et complémentaire	**Fiches pratiques** Recruter Se former Manager Professionnaliser
Capacités (qualités personnelles)	

Le référentiel de compétences, à quoi sert-il ?

Le **référentiel de compétences** est un outil de rationalisation de la gestion des ressources humaines et d'assurance qualité du recrutement. Le référentiel de compétences est par définition le terrain d'entente du recruteur, de l'employeur, du développeur, du formateur ; ceux-ci peuvent s'entendre sur **l'observation** des compétences mises en œuvre.

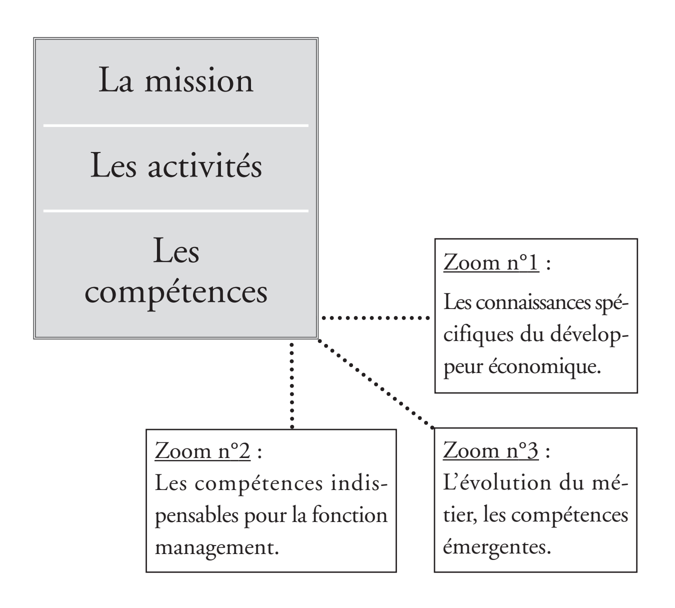
Les principaux utilisateurs du référentiel de compétences du développement territorial sont :

- les développeurs territoriaux,
- Aradel,
- les employeurs (élus, managers, maîtres d'apprentissage),
- les institutionnels (Région, Etat, CNFPT, ACF, prescripteurs d'emploi, …),
- les universités ou organismes de formation.

Les usages du référentiel

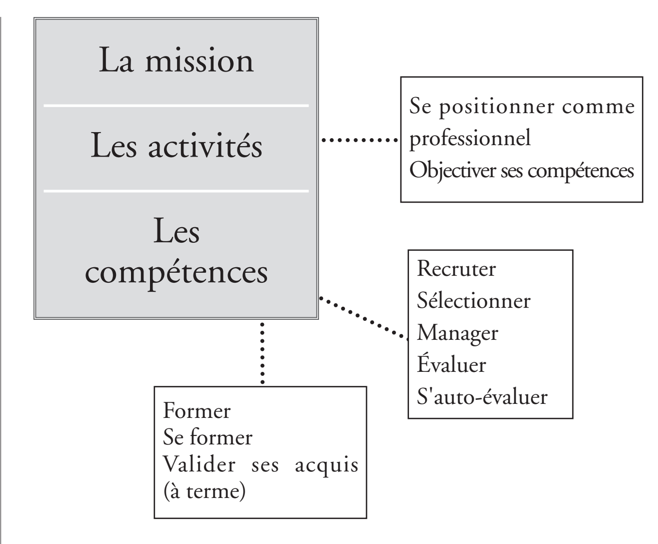
Utilisateurs	Objectifs	Outils d'application pratique
Développeurs territoriaux	Clarifier ses champs de mission Identifier, faire reconnaître et développer ses compétences Définir son parcours de professionnalisation Mieux se positionner dans son environnement professionnel	Tableau de bord Projet individuel de développement des compétences Grille de validation des Acquis de l'Expérience (à terme)
Employeurs	Définir les profils de poste Mieux recruter Evaluer et gérer les compétences Organiser le travail Communiquer	Profils types et spécifiques Outil d'appréciation des candidats Evaluation annuelle Définition de fonction Tableau de bord de l'activité
Institutionnels	Définir des orientations en matière de management technique des procédures de développement. Mieux connaître et prendre en compte les spécificités du métier de développeur territorial dans les évolutions statutaires et les nomenclatures d'emploi	Livre blanc Note pour l'encadrement des animateurs de contrats
ARADEL	Contribuer à l'élaboration d'une offre de professionnalisation Communication	Répertoire des formations enrichi Profils-types
Universités	Formuler les objectifs pédagogiques Ajuster le programme de formation initiale	Programmes de stages

Le référentiel de compétences est suivi de trois éclairages approfondissant sa portée.



- La fonction d'encadrement ou de management est une fonction supplémentaire que le développeur territorial doit remplir dans certains cas. Nous ne l'avons pas intégrée dans ce qui constitue le socle des activités communes à l'ensemble des développeurs territoriaux.

- Enfin, des **fiches pratiques** réparties en quatre dossiers explicitent et illustrent les usages concrets du référentiel de compétences. Elles s'adressent aux développeurs eux-mêmes (Se positionner), aux employeurs (Recruter), aux enseignants, formateurs ou organisateurs de formations (Professionnaliser), aux responsables hiérarchiques des développeurs (Manager).



Le référentiel de compétences du développeur territorial

La mission de développement territorial

La mission de développement territorial peut se définir de la façon suivante :

Impulser, concevoir et animer des projets qui s'inscrivent dans une politique territoriale de développement.

Le contexte de cette mission du développeur territorial se caractérise par :

- Des projets menés le plus souvent en partenariat[1], avec une visée de développement durable et d'anticipation des mutations.
- Des activités s'appliquant toujours à un secteur géographique défini, relevant soit d'une approche globale, soit d'une approche plus sectorielle (tourisme, commerce, culture, patrimoine, social, artisanat, habitat, création d'entreprises, environnement...).
- Un environnement économique, institutionnel, politique, socioculturel, technique en perpétuelle évolution.

Dans un tel contexte, le métier du développement territorial appelle beaucoup d'intelligence des situations.

Les compétences en constituent une partie, la déontologie (l'aptitude à tenir sa juste place) en constitue l'autre partie.

Les activités fondamentales du développement territorial

Huit activités principales communes à tous les métiers du développement territorial sont identifiées :

1. Conduire des diagnostics[2] territoriaux ou thématiques.
2. Contribuer à la construction d'une stratégie de développement territorial.
3. Concevoir, formaliser, conduire des programmes[3], contrats, procédures ou des projets opérationnels.
4. Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux[4].
5. Conseiller et/ou réaliser des prestations[5] de service et d'accompagnement des porteurs de projet.
6. Construire et mettre en oeuvre une stratégie de communication interne et externe.
7. Contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre.
8. Réaliser une veille[6] sur la réglementation, les outils et méthodes du développement territorial, l'environnement économique, social, culturel, politique.

▶Une activité (de l'ordre du "faire") peut mobiliser plusieurs compétences de la personne comme par exemple conduire des diagnostics. Une compétence (de l'ordre du savoir-faire) peut servir à des activités différentes comme par exemple la compétence d'animation.

1. Partenariat : Relation entre plusieurs parties qui se sont mises d'accord et se sont données un cadre pour contribuer à une réalisation commune.
2. Diagnostic : Appréciation portée sur la situation d'un territoire, son devenir et son développement, étayée par des études, des analyses, des consultations diverses et débouchant sur des recommandations ou des options pour l'action.
3. Programme : Ensemble d'actions et / ou projets calés dans le temps, concrétisant la stratégie de développement d'un territoire.
4. Réseau : Ensemble d'acteurs ayant noué entre eux, explicitement, des relations souples, ouvertes, plus ou moins formelles, plus ou moins denses autour d'une thématique ou d'une problématique commune. Exemples : club d'entreprises, réseau de villes, plate-forme d'innovation, conseil de développement …
5. Prestations : Service rendu à un client, coproduit ou non avec lui sur la base d'un cahier des charges type ou d'un cahier des charges spécifique défini au début de la prestation.
Clients : Destinataire d'un produit ou d'un service auquel il a accès dans certaines conditions définies à l'avance avec, entre le client et le prestataire, une marge de négociation.
6. Veille : démarche consistant à se donner un ensemble de capteurs ou de sources d'information consultées régulièrement pour appréhender l'évolution d'un contexte, repérer des opportunités, détecter des risques.

Il n’y a pas correspondance automatique entre une activité et une compétence.

Le tableau croisé Activité/compétences inclus dans la Fiche Recruter/Définir un profil de poste (page 29) en est une illustration.

Les compétences clés du développeur territorial

À partir des 8 activités principales du développement territorial, la mission du développeur territorial mobilise de sa part des compétences qui ont été regroupées par type de valeur ajoutée. Ce sont :

- les compétences d’étude,
- les compétences d’aide à la décision,
- les compétences de conduite de projet,
- les compétences d’animation,
- les compétences de communication,
- les compétences d’évaluation,
- les compétences d’appui conseil.

1. Compétences d'études

1.1 - Définir un **cahier des charges** pour l'étude ou le diagnostic à mener en spécifiant le contexte, la méthodologie, les enjeux par rapport aux besoins du territoire et déterminer les moyens requis (internes ou externes).

1.2 - Identifier les sources et obtenir des données qualitatives et quantitatives pour analyser une **problématique territoriale** et formuler des préconisations stratégiques ou opérationnelles.

1.3 - Organiser **l'appropriation** de l'étude par les commanditaires et partenaires pour décision et action.

1.4 - Organiser un dispositif de **veille**, apprécier la validité et la fiabilité de données quantitatives et qualitatives et leur contribution à l'anticipation stratégique utile au territoire

1.5 - Identifier les tendances, les enjeux, les faits porteurs d'avenir à partir des informations disponibles sur le territoire de manière à formuler pour lui des **scénarii prospectifs** à long terme ayant du sens pour ses habitants et ses acteurs.

2. Compétences d'aide à la décision

2.1 - Formuler des scénarii chiffrés qui prennent en compte les enjeux puis la faisabilité, la complexité et l'interdépendance des actions pour permettre aux élus de décider et d'établir des **priorités**.

2.2 - Observer, analyser ce qui se fait sur d'autres territoires afin de dimensionner la stratégie, l'ambition, le projet jusqu'à traduire les observations issues du **benchmarking**[7] en propositions opérationnelles et adaptées au contexte.

2.3 - Identifier les circuits et les acteurs clés dans le **processus décisionnel** pour anticiper les conséquences d'un choix, d'une décision sur le territoire.

2.4 - Etudier les opportunités de partenariat, de financement et de recours à des dispositifs régionaux, nationaux ou européens (procédures, structures juridiques, dotations) pour permettre au territoire de concrétiser sa **stratégie** de développement.

2.5 - Développer une réflexion **éthique**[8] pour faire face à des situations contradictoires conflictuelles, incertaines voire des situations de pression.

7. Benchmarking : démarche consistant à étudier des réalisations, des dispositifs, des modes opératoires mis en œuvre dans des organisations ou des collectivités non concurrentes (appartenant à d'autres secteurs d'activité dans le cas de l'entreprise) pour les transposer dans son organisation ou sa collectivité.

8. Ethique : Art de définir la conduite à tenir lorsque dans une situation donnée, la morale et/ou la loi ne suffisent pas à déterminer l'action de manière satisfaisante ou proposent des conduites contradictoires.

3. Compétences de conduite de projet

3.1 - Formuler la **définition du projet**, ses objectifs, ses futurs bénéficiaires, son calendrier et l'enveloppe financière spécifique pour fédérer les acteurs du projet sur une base commune.

3.2 - Proposer la composition d'une **instance de pilotage** et d'une **équipe de réalisation** pour disposer des compétences requises par le projet aux différentes étapes.

3.3 - Mettre en place une **démarche** et une **méthodologie** pour garantir l'avancement et la qualité du processus de décision décrit, respecter l'objectif coût délai qualité du projet, maîtriser les risques inhérents au projet.

3.4 - Repérer, mobiliser et articuler les **ressources financières**.

3.5 - Suivre l'ingénierie financière et administrative montée pour le projet **en tenant compte des processus de décisions**.

3.6 - Sélectionner, **assembler et dimensionner les actions** et projets dont la combinaison est la plus pertinente pour atteindre les objectifs stratégiques définis par les élus.

3.7 - Identifier, générer, organiser les **partenariats** techniques, financiers, humains nécessaires à la conduite des projets.

3.8 - Organiser la **communication** des projets et plans d'action en vue de l'intégration du projet par les décideurs, les techniciens, les acteurs locaux et les habitants.

3.9 - Proposer une action de **lobbying**[9] pour déclencher, soutenir et intégrer un projet sur le terrain.

3.10 - Superviser l'intervention d'un prestataire et **définir les modalités de travail en commun** pour réponde à la commande politique ou technique en s'assurant des résultats attendus.

4. Compétences d'animation

4.1 - Faire émerger une **dynamique de groupe** à partir de l'expression des intérêts individuels pour susciter la coopération et la coproduction des acteurs impliqués.

4.2 - Positionner son rôle par rapport aux **jeux des acteurs** pour adopter le comportement approprié dans les diverses situations rencontrées.

4.3 - Prendre en compte les différents points de vue et d'intérêt des acteurs pour **négocier** des accords satisfaisant les parties.

4.4 - Appliquer les techniques de **conduite de réunion** pour arriver à une réflexion, à une production commune, un plan d'action ou à des décisions partagées.

4.5 - Pratiquer des techniques de **médiation** lors de situations conflictuelles pour déboucher sur un compromis accepté par les parties en jeu.

4.6 - Repérer et mettre en relation les acteurs majeurs pour favoriser le partage d'informations et d'éléments communs dans une optique de **gouvernance**.

4.7 - Définir l'intérêt et les règles de fonctionnement d'un **réseau** au regard des enjeux des membres du réseau en relation avec la ou les collectivité(s) territoriale(s).

4.8 - Mobiliser et animer des instances de **concertation** avec les habitants ou les acteurs de la société civile dans le cadre d'une démarche de projet de territoire.

9. Lobbying : ensemble d'actions visant à se faire connaître de décideurs supra territoriaux et à influencer leurs décisions en faveur du territoire.

5. Compétences de communication

5.1 - Susciter et maintenir la **motivation** des interlocuteurs lors d'une démarche commune en créant des liens et une ambiance, en favorisant l'appropriation des projets et des enjeux.

5.2 - Approfondir le **sens** d'une problématique, élaborer les informations de **synthèse** pour les rendre accessibles et lisibles par les destinataires.

5.3 - Elaborer un **plan de communication** et veiller à sa mise en œuvre.

5.4 - Analyser la nature technique ou politique de la commande de **communication institutionnelle** pour mettre en œuvre les objectifs et moyens spécifiques.

6. Compétences d'évaluation

6.1 - Positionner une **démarche d'évaluation** pour que ses conclusions permettent d'orienter la politique de développement et le choix des programmes d'actions.

6.2 - Définir et ou appliquer des **outils d'évaluation**, de contrôle permettant de mesurer l'efficience et la pertinence d'une politique publique.

6.3 - Interpréter les écarts mis en évidence par l'évaluation jusqu'à la mise en œuvre d'**actions correctives**.

7. Compétences d'appui conseil

7.1 - **Analyser la demande** du porteur de projet pour lui proposer une offre de service adaptée et réaliste.

7.2 - Mettre en relation les **experts** avec les porteurs de projet pour apporter à ces derniers les aides techniques, financières et méthodologiques nécessaires à leurs projets.

7.3 - Créer un climat de confiance et une **relation** d'échange pour **aider** les acteurs à différentes étapes de leurs projets.

7.4 - Promouvoir une vision de la réalité territoriale pour influencer les projets des acteurs dans le sens de l'**intérêt général** ou des orientations politiques du territoire.

Les niveaux de compétences

Compétence par compétence, le développeur territorial peut positionner son niveau selon la grille :

A : J'ai des notions.

B : Je sais faire avec une aide.

C : Je sais bien faire, je maîtrise de façon autonome.

D : Je sais traiter les problèmes complexes, je sais transférer mon savoir-faire.

Le responsable hiérarchique, quant à lui, peut positionner le niveau requis selon la grille :

A : Doit avoir des notions.

B : Doit savoir faire avec une aide.

C : Doit savoir bien faire, maîtriser de façon autonome.

D : Doit savoir traiter les problèmes complexes, transférer son savoir-faire.

Il est donc possible :

- De déterminer les niveaux requis sur un poste donné.
- De mesurer l'évolution d'un professionnel d'une année sur l'autre.
- De comparer deux professionnels.
- De définir les formations nécessaires pour renforcer les compétences du développeur.
- D'organiser un transfert de compétences en interne.

En annexe, se trouve un exemplaire du référentiel de compétences comportant :

- Des colonnes pour noter les **niveaux requis** de compétences dans un poste donné.
- Des colonnes pour noter les **niveaux** de compétences **constatés** pour une personne exerçant le métier de développeur territorial.

C'est le hiérarchique du développeur territorial (avec la fonction gestion des ressources humaines si elle existe) qui a vocation à arrêter le niveau requis.

Pour les niveaux constatés, recommandation est faite au développeur de s'auto-évaluer, au manager d'évaluer son collaborateur développeur et aux deux de comparer leurs évaluations.

C'est l'occasion d'un dialogue où le développeur et le manager pourront se dire un peu plus de choses que d'habitude dans une démarche constructive évitant et l'indifférence et le contrôle excessif.

Les connaissances spécifiques au développeur économique

Les compétences répertoriées ci-dessus représentent le socle commun à tous les développeurs territoriaux à partir du moment où leur mission répond à une logique territoriale. Deux postes de développement territorial se distingueront d'une part par la proportion des 8 activités principales dans le poste, d'autre part par les champs d'application de leurs compétences et les connaissances spécifiques qu'ils devront cultiver.

En ce qui concerne le développeur économique, avec différentes proportions des activités principales, on retrouvera par exemple :

- une activité "conseiller et/ou réaliser des prestations de service et d'accompagnement des porteurs de projet" dominante chez le développeur économique chargé de l'accompagnement à la création d'entreprise.
- trois activités en proportion équivalente, "conduire des diagnostics territoriaux ou thématiques", "contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre" et "réaliser une veille économique" pour un chargé d'études économiques.

Nous avons ici choisi de lister les connaissances spécifiques que les développeurs économiques dans leur ensemble peuvent avoir avantage à rechercher et à entretenir.

▶ **Ce sont des connaissances en plus que le développeur peut intégrer dans l'exercice de ses compétences.**

Exemple

Etienne lit régulièrement des magazines ou des journaux économiques et financiers. Il s'intéresse à la vie des grands groupes et s'est trouvé plutôt à l'aise quand la communauté d'agglomération s'est rapproché des grandes entreprises de la zone d'activités. Il est maintenant mis à disposition un jour par semaine auprès du club d'entreprises de la zone. Ses connaissances ont contribué à asseoir ses compétences.

La même démarche pourrait être faite pour les développeurs touristiques ou les développeurs sociaux ou les développeurs environnementaux et ainsi de suite.

Connaissances spécifiques du développeur économique

❒ **Les réseaux d'entreprises** : les clusters, les coopérations inter entreprises, l'entreprise élargie, les groupements d'entreprise.

❒ **Une culture technique** de base pour les filières suivies. Ex : plasturgie, mécanique …

❒ **Le fonctionnement de l'entreprise** : l'organisation, les grandes fonctions (achats, logistique…) et leurs logiques, l'environnement de l'entreprise, ses marchés, ses fournisseurs, ses sous-traitants …

❒ **L'analyse financière** : les informations-clés des comptes et bilans, la lecture des comptes prévisionnels, leur interprétation

❒ **La création d'entreprise** : les aides, la méthodologie, l'étude de marché, les bases sociales juridiques, fiscales.

❒ **La stratégie d'entreprise** : le cycle de vie d'un produit, l'innovation technologique, le positionnement concurrentiel.

❒ **Le foncier et l'immobilier d'entreprise** : les ateliers relais, les pépinières, l'urbanisme opérationnel, les règles juridiques de l'immobilier, les procédures liées aux activités commerciales et artisanales.

❒ **L'export** : les grandes procédures spécifiques type Coface, les questions fiscales à envisager et les interlocuteurs spécialisés.

❒ **Le tissu économique du territoire** : les principales activités, les entreprises leaders, les appartenances aux grands groupes nationaux ou internationaux, les organismes de formation - recherche, les centres technologiques, les pôles de compétences.

❒ **Le financement des entreprises** : le capital-risque, les banques, France Initiatives réseau, les business angels, les fondations, les sociétés de financement locales ou régionales.

❒ **Les dispositifs d'aide au recrutement et à l'emploi** : les acteurs de l'insertion, de l'intérim, de l'emploi, l'outplacement, les bilans de compétences, l'apprentissage, la valorisation des acquis de l'expérience …

❒ **Le domaine qualité / sécurité / environnement** : la réglementation, les types de déchets, les normes et logiques de certification ISO, HQE …

❒ **L'intelligence économique** : les acteurs, les sources d'informations, …

❒ **La nouvelle économie** : les activités de demain dans une perspective de désindustrialisation.

❒ **La fiscalité, les zones franches**.

La fonction management : les compétences de base

Manager consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes à la finalité de l'organisation d'appartenance.

Les compétences de management répertoriées ci-dessous permettront au développeur territorial de s'évaluer comme manager ou comme manager potentiel.

Il est probable qu'avec la responsabilité de management d'une équipe, le développeur se voit confier plus de responsabilités sur le développement territorial proprement dit avec la nécessité pour lui de progresser également sur des compétences d'aide à la décision, d'animation ou d'évaluation et jusqu'à un niveau D pour certaines.

Suis-je capable de remplir une fonction management ?

Les compétences ci-dessous renseignent le développeur territorial sur les questions de management qu'il aura à traiter.

Les compétences en gras sont au cœur de ce deuxième métier qu'est le management dans le domaine du développement territorial.

Grille des niveaux de compétences :

A : J'ai des notions
B : Je sais faire avec une aide
C : Je sais bien faire, je maîtrise de façon autonome
D : Je sais régler les problèmes complexes

Management : compétences techniques

T1 - Assimiler et appliquer les règles de base du droit du travail et de la réglementation en matière de sécurité et d'environnement pour être en conformité avec la législation.

T2 - Définir et faire appliquer les règles et les procédures internes à l'organisation pour assurer une équité de traitement et une harmonisation pour tous les salariés.

T3 - Construire des indicateurs pour évaluer les résultats et pour mettre en œuvre les actions correctives (ex : indicateurs d'activités, de qualité, de performance).

T4 - Formaliser les règles de collaboration avec d'autres services ou avec des organismes partenaires de manière à clarifier les missions de chacun et les modalités de supervision du travail effectué.

T5 - Mesurer et évaluer l'acquisition et le degré de maîtrise des savoir-faire afin de responsabiliser les collaborateurs avec équité.

T6 - Définir un budget prévisionnel argumenté puis le respecter de façon à obtenir les financements nécessaires au fonctionnement de la structure année après année.

Management : compétences d'organisation

O1 - Répartir la charge de travail et choisir les méthodes appropriées pour optimiser les ressources.

O2 - Décliner des objectifs clairs, mesurables, adaptés, pertinents pour gagner en efficacité et veiller que l'équipe dispose des moyens nécessaires.

O3 - Elaborer des solutions et plans d'action pour rendre les décisions opérationnelles.

O4 - Définir des priorités et les hiérarchiser pour optimiser son temps, celui de l'équipe, afin de maximiser la performance de l'organisation.

O5 - Piloter plusieurs projets et enjeux simultanément en intégrant les aléas, en gérant les demandes internes et externes pour que, au final, l'équipe réponde à ses missions dans de bonnes conditions.

O6 - Concevoir et adapter le planning en fonction des contraintes spécifiques à certaines missions de développement territorial (ex : horaires de réunions).

O7 - Conduire une réunion :
- d'information et d'échange
- de résolution de problèmes
- de prise de décision

O8 - Effectuer la gestion administrative du personnel afin de faire les feuilles de paie et d'évaluer la performance.

Management : compétences relationnelles

R1 - Conduire un entretien :
- **d'évaluation,**
- **de délégation,**
- **de reproche,**
- **de reconnaissance.**

R2 - Analyser l'information et sélectionner celle qui est pertinente pour l'adapter avant de la transmettre aux différents destinataires (collaborateurs, hiérarchie, autres services, clients, fournisseurs, acteurs locaux, élus...).

R3 - Gérer son stress pour générer une énergie constructive.

R4 - Susciter les initiatives des collaborateurs pour prendre en compte leurs idées et les faire contribuer à l'élaboration de règles du jeu, d'indicateurs, d'outils, d'actions et de suggestions d'amélioration.

R5 - Evaluer les compétences des collaborateurs pour les reconnaître, les valoriser, les sanctionner.

R6 - Constituer et animer une équipe afin de forger sa cohésion.

R7 - Expliquer et communiquer les résultats de performance à l'équipe pour que ses membres puissent orienter leurs efforts de manière convergente vers les objectifs stratégiques de la structure.

R8 - Formuler un dysfonctionnement, une critique, un désaccord à un collaborateur, à un responsable, à un hiérarchique, à un élu de façon constructive pour gérer une dynamique de progrès.

R9 - Identifier les formations adaptées aux besoins de progression des collaborateurs et leur proposer.

Management : compétences d'adaptation

A1 - Se remettre en cause et modifier sa pratique et accompagner le changement chez les collaborateurs.

A2 - Elaborer les grandes orientations du service ou de l'équipe et le positionnement commun vis-à-vis de l'extérieur.

A3 - Organiser le recrutement et l'intégration d'un nouvel embauché afin de trouver une cohérence entre les qualifications, les performances et la rémunération de la personne.

A4 - Anticiper les besoins et les évolutions techniques réglementaires pour améliorer l'organisation.

A5 - Définir les règles du jeu en ce qui concerne les relations des collaborateurs avec les élus ou les partenaires extérieurs de manière à préserver la cohérence de la décision et l'efficacité de l'action.

L'évolution du métier : les compétences émergentes

Les numéros des compétences renvoient au référentiel

Les métiers du développement territorial s'ouvrent vers d'autres échelles territoriales, vers d'autres acteurs notamment les habitants ou les acteurs privés, vers d'autres problématiques de démographie, d'innovation, d'environnement etc.

Ces ouvertures peuvent se traduire par une demande de compétences supplémentaires et/ou par un approfondissement des compétences de fond du développeur territorial : compétences d'animation, de conduite de projet et d'aide à la décision. Nous avons mentionné les compétences correspondant le plus directement aux nouveaux champs d'investigation.

Le positionnement sur le volet stratégique

Il est attendu du développeur territorial qu'il contrebalance le poids du court terme et aide à forger une vision, une stratégie auxquelles les élus seront sensibilisés.

Compétence 1.4 : Organiser un dispositif de veille, apprécier la validité et la fiabilité de données quantitatives et qualitatives et leur contribution à l'anticipation stratégique utile au territoire.

L'ouverture à l'extérieur

Les développeurs doivent prendre en compte la mobilité des habitants et les multiples repères territoriaux qu'ils ont aujourd'hui, qu'il s'agisse de territoires proches ou plus lointains, pays de l'Est, pays asiatiques. La coopération décentralisée[10] n'est plus étrangère au métier.

Compétence 2.2 : Observer, analyser ce qui se fait sur d'autres territoires afin de dimensionner la stratégie, l'ambition, le projet jusqu'à traduire les observations issues du benchmarking en propositions opérationnelles et adaptées au contexte.
Compétence 3.8 : Proposer une action de lobbying pour déclencher, soutenir et intégrer un projet sur le terrain.

La relation aux habitants

Ce rôle ne fera que s'accroître du fait de la démocratie participative et des cadres de concertation mis en place. Intervenant à l'interface, en accompagnement des politiques publiques, le développeur territorial à vocation à promouvoir les enjeux collectifs, à faciliter l'expression de l'intérêt général.

Compétence 4.8 : Mobiliser et animer des instances de concertation avec les habitants ou les acteurs de la société civile dans le cadre d'une démarche de projet de territoire.

L'évaluation

L'évaluation est devenue un passage obligé associé aux financements publics européens et maintenant nationaux et régionaux. Les développeurs territoriaux sont amenés à renforcer leurs compétences dans ce domaine, pour être très efficients ou pour piloter des intervenants extérieurs.

Compétence 6.1 : Positionner une démarche d'évaluation pour que ses conclusions permettent d'orienter la politique de développement et le choix des programmes d'actions.
Compétence 6.2 : Définir et/ou appliquer des outils d'évaluation et de suivi permettant de mesurer l'efficience et la pertinence d'une politique publique.
Compétence 6.3 : Interpréter les écarts mis en évidence par l'évaluation jusqu'à la mise en œuvre d'actions correctives.

[10] Au sens français, il y a coopération décentralisée lorsqu'une (ou plusieurs) collectivité locale française développe des relations avec une (ou plusieurs) collectivité locale étrangère.
Par coopération décentralisée, l'Union Européenne entend tout programme conçu et mis en œuvre dans le pays du Sud ou de l'Est par un acteur de la société civile : ONG , pouvoirs publics locaux, coopérative agricole, groupement féminin, syndicat, "de façon plus générale toute forme organisée de la société civile".
A la différence de la définition française, une programmation de coopération décentralisée au sens européen n'implique pas forcément la participation d'un partenaire européen et a fortiori d'une collectivité locale.

Le partenariat public - privé

Les réseaux se multiplient et deviennent pluridisciplinaires, avec notamment une mixité privé - public. La culture du monde de l'entreprise déteint sur le fonctionnement public avec le développement de la culture du contrat, plus de négociation, plus de mesure des performances, plus de suivi et d'évaluation.

Notons également la tendance au co-patronage du développement territorial entre élus et entreprises.

Compétence 7.4 : Promouvoir une vision de la réalité territoriale pour influencer les projets des acteurs dans le sens de l'intérêt général ou des orientations politiques du territoire.

L'évolution des ressources humaines à l'échelle du territoire

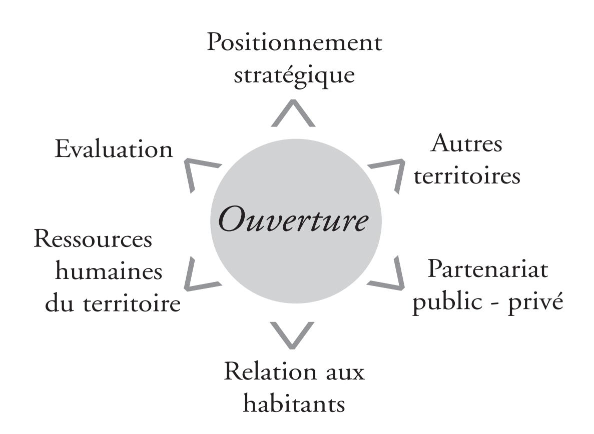
Cette question fera de plus en plus partie intégrante de la culture générale du développeur, avec les problématiques : lutte contre l'exclusion, conséquences de la pyramide des âges, insertion sociale et économique, politique emploi - formation, - mobilité …

Ce sont donc des connaissances spécifiques et des champs d'application nouveaux pour les compétences de développeur territorial répertoriées plus haut.

Des profils de développeur emploi - formation commencent à apparaître.

Cette ouverture des problématiques du développement territorial coïncide avec une tendance à l'évolution de la relation entre les élus et le développeur territorial.

Certains territoires commencent à mettre en commun des compétences de développement comme ils peuvent le faire déjà dans le domaine de l'urbanisme avec les agences d'urbanisme.



Fiches pratiques

Ces fiches pratiques ont pour objectif d'illustrer des usages concrets du référentiel de compétences.

Elles s'adressent aux :

- Développeurs eux-mêmes : *fiche Se positionner comme professionnel.*
- Employeurs : *fiche Recruter*.
- Enseignants, formateurs, organisateurs de formation : *fiche Professionnaliser*.
- Responsables hiérarchiques des développeurs : *fiche Manager*.

Recruter

- Définir un profil de poste : Le tableau croisé des activités et des compétences.
- Sélectionner des candidats.

Manager

- Construire une équipe.
- Piloter l'activité.
- Evaluer un développeur.
- Transférer des compétences.

Se positionner comme professionnel

- Communiquer.
- Se former : Le tableau croisé des compétences et des thèmes de formation.
- Etudier un parcours professionnel.

Former

- Formater une session de formation.
- Outiller une formation initiale.

Définir un profil de poste

La qualité du recrutement engage en peu de temps l'avenir d'un territoire et l'utilisation des fonds publics.

Le premier facteur de qualité est la définition du profil de poste. Le profil de poste est utile pour le recrutement et tout au long de la mission : le développeur et son employeur pourront et auront besoin de s'y référer. En effet les postes de développement territorial évoluent vite au fil des mandats, des politiques publiques, du contexte local et des ressources des collectivités territoriales. La première fiche de poste est la première référence à partir de laquelle il sera possible de situer avec clarté les évolutions du poste.

Pour la définition du profil de poste, nous préconisons d'utiliser principalement la liste des activités principales du développeur territorial en l'ajustant de deux manières :

- En déclinant les activités selon les spécificités du territoire.
- En dégageant les activités prioritaires ou dominantes dans le poste.

Exemple (fictif) d'une création de poste de développeur économique dans la vallée du Rhône

Outil Aradel	Profil de poste écrit par le manager ou l'employeur …	…avec ses commentaires
Activités principales du référentiel →	**Activités principales déclinées pour le poste**	Prioritaire (création de poste)
(Activité 2) Contribuer à la construction d'une stratégie de développement territorial.	Définir et proposer aux élus une stratégie de développement économique	Concomitant à l'élaboration de la stratégie
(Activité 4) Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux	Etudier et mettre en place dès le départ les bases d'une gouvernance économique	50 % du temps
(Activité 4) Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux	Fédérer et animer les acteurs de la filière énergie en vue d'un réinvestissement des industriels dans les énergies alternatives au pétrole	Le développeur devra proposer des indicateurs pour l'évaluation de son action dans ce domaine
(Activité 6) Construire et mettre en oeuvre une stratégie de communication interne et externe	Conduire pour le compte de la collectivité locale des actions de communication dans le domaine de l'énergie	Actions ponctuelles mais sensibles nécessitant des compétences dans le domaine

La liste des activités du poste peut être guidée par le tableau croisé présenté ci-après.

Exemple n° 1

La réalisation d'un diagnostic territorial ne peut s'arrêter à un travail d'études à strictement parler. Le développeur devra communiquer ou faire partager le diagnostic et déboucher sur des préconisations pour les élus. Il lui faudra donc mobiliser des compétences d'étude, d'aide à la décision, de communication et d'animation.

Exemple n° 2

Les compétences d'animation sont omniprésentes dans l'action du développeur territorial, qu'il s'agisse notamment de conduire un diagnostic, de conduire un projet ou d'animer un réseau.

Tableau croisé Activités - Compétences

	Champs de compétences prioritaires						
ACTIVITÉS	Compétences d'études	Compétences d'aide à la décision	Compétences de conduite de projet	Compétences d'animation	Compétences de communication	Compétences d'évaluation	Compétences d'accompagnement
Conduire des diagnostics							
Contribuer à la stratégie							
Concevoir, conduire des programmes et projets							
Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux							
Réaliser des prestations de service et d'accompagnement des porteurs de projet							
Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe							
Contribuer à l'évaluation des politiques d'actions							
Réaliser une veille							

Ce tableau rappelle que les activités peuvent nécessiter la mobilisation conjuguée de plusieurs compétences, soit au cours de la même situation, soit successivement dans la conduite des dossiers.

L'activité "Conduire un diagnostic" demande des compétences d'études mais aussi d'animation (travail participatif), d'aide à la décision (retour vers les élus) et de communication (diffusion des résultats).

Les compétences d'appui conseil concernent les développeurs qui doivent accueillir et accompagner des porteurs de projet ou ceux qui aident des partenaires à utiliser les produits de leur activité de veille (ou centre de ressources, ou observatoire).

Sélectionner des candidats

Pour des missions sensibles, des postes nouveaux ou des candidats difficiles à départager, le passage par les compétences et la mise en situation peut s'avérer précieux pour conforter le choix de la personne à recruter, au-delà de la formation suivie et des expériences précédentes.

L'exemple ci-dessous montre, à partir d'un exemple de poste, comment utiliser le référentiel de compétences et préparer un entretien ou un processus de recrutement.

Présentation du poste :

- Conseil Général recherche son Directeur du Développement et du Développement Durable. Décliner le projet de réorganisation de services au niveau de la Direction de l'Environnement - rattachement hiérarchique : DGA.
- Recrutement par voie de mutation ou détachement (cadres des Ingénieurs en Chef). Contractuels acceptés.

Missions :

- Fédérer le monde associatif et politique autour de projets identifiés dans la conception desquels le Directeur sera force de proposition.
- Assurer une mission générale de connaissance et de surveillance de la qualité de l'environnement.
- Procéder à l'évaluation des actions entreprises.
- Conduire des études prospectives.
- Exercer une mission de conseil auprès de l'exécutif et des autres Directions.

Le candidat :

- Age suggéré : 30 à 40 ans.
- Formation : supérieure.

Nature de l'expérience :

- Expérience similaire au sein d'une collectivité, d'une administration déconcentrée de l'Etat ou dans un cabinet privé.
- Solides connaissances des domaines confiés à la Direction.
- Excellentes connaissances juridiques, réglementaires et techniques.
- Maîtrise de la gestion de projet.
- Aptitude au management.

Compétences jugées décisives dans le contexte	Méthode d'appréciation en cours de recrutement
3.7 Organiser la communication des projets et plans d'action en vue de l'intégration du projet par les décideurs, les techniciens, les acteurs locaux et les habitants.	Faire témoigner d'une expérience analogue, en demander un commentaire critique.
3.2 Proposer la composition d'une instance de pilotage et d'une équipe de réalisation pour disposer des compétences requises par le projet aux différentes étapes.	Soumettre au candidat un dossier existant pour proposition concrète d'instance de pilotage.
2.5 Développer une réflexion éthique pour faire face à des situations contradictoires conflictuelles, incertaines voire des situations de pression.	Faire évaluer le candidat par Monsieur X. ès qualité.

Construire une équipe

Exemple fictif

La CCI de X vient de constituer une équipe dédiée aux actions collectives inter entreprises. Elle a identifié 6 compétences - clés nécessaires à cette équipe.
La complémentarité entre Gustave, Jean et Françoise devra jouer à plein.

	Gustave				Jean				Françoise			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Proposer, identifier les opportunités de partenariat							X			X		
Sélectionner les actions et projets pertinents				X			X		X			
Mettre en place et animer un processus de décision collectif	X							X			X	
Organiser la communication des actions collectives et leur avancement		X				X					X	
Pratiquer des techniques de médiation lors des situations conflictuelles	X							X		X		
Mesurer l'activité pour la faire évoluer			X		X				X			

Au vu des compétences disponibles, il s'avère que Jean doit être considéré comme leader et animer l'équipe (sans responsabilité hiérarchique) ; que Gustave doit rapidement se former à l'animation des processus collectifs d'échange, de production et de décision.

La rémunération de Jean sera plus élevée que celle de ses deux collègues.

A : a des notions
B : sait faire avec une aide
C : sait bien faire, maîtrise de façon autonome
D : sait traiter les problèmes complexes,
sait transférer son savoir-faire

Piloter l'activité

Le développeur territorial doit pouvoir s'appuyer sur des objectifs opérationnels définis précisément, mesurables, réalistes et calés dans le temps.

Les formulations de compétences explicitent les résultats à obtenir et suggèrent les indicateurs nécessaires à la définition des objectifs.

L'exemple ci-dessous pourrait concerner un développeur chargé du tourisme sur une agglomération.

Année 2005	Proportion du temps (ordre de grandeur)	Objectifs	Moyens	Réalisé en fin d'année
Animer des réseaux mobiliser les acteurs	20 %	Repérer 10 acteurs prêts à s'impliquer dans un nouveau réseau	2 RV par semaine	
Accompagner les porteurs de projet touristique	50 %	Mesurer le nombre de porteurs accompagnés mois par mois Doubler la fréquentation des formations spécifiques mises en place	Suivi sur tableau Excel Mailing	
Réaliser une veille sur les labels d'hébergement touristique	10 %	Constituer un dossier comparatif (fiches multicritères) des labels européens accessibles	Stagiaire mois d'avril	
Evaluer l'impact de l'opération "Ville d'eau, Ville de lumière"	20 %	Etablir un cahier des charges pour une évaluation situant la part de l'axe EAU et celle de l'axe LUMIERE	Inscription au colloque "Evaluation et environnement"	

Evaluer un développeur

Le référentiel des compétences est un outil commun au développeur et à son employeur pour faire le point et définir par quels moyens le développeur va développer ses compétences.

Extrait du référentiel : compétences d'aide à la décision

Compétences	A	B	C	D	Objectifs année n+1	Moyens
Formuler des scénarios chiffrés qui prennent en compte les enjeux puis la faisabilité, la complexité et l'interdépendance des actions pour permettre aux élus de décider et d'établir des priorités.	X				Appliquer à l'exploitation des études bouclées cette année	Formation Aradel ou CNFPT Se constituer une documentation
Observer, analyser ce qui se fait sur d'autres territoires afin de dimensionner la stratégie, l'ambition, le projet. Traduire les observations issues du benchmarking en propositions opérationnelles et adaptées au contexte.		X			Proposer un programme de visite et d'échanges	Budget spécifique
Identifier les circuits et les acteurs clefs dans le processus décisionnel pour anticiper les conséquences d'un choix, d'une décision sur le territoire.			X		Consolider la compétence	Accompagner l'élu à certains rendez-vous
Etudier les opportunités de partenariat, de financement et de dispositifs régionaux, nationaux ou européens (procédures, structures juridiques, dotations) pour permettre au territoire de concrétiser sa stratégie de développement.		X			Faire le point, trouver des solutions innovantes	Se positionner dans la formation pilote Aradel sur la coopération inter entreprises

Dans ce cas de figure, le responsable du développeur territorial attend de lui une contribution accrue et approfondie en matière de stratégie territoriale. Sans attendre les conclusions à venir d'une étude et d'une consultation sur l'avenir du tissu économique, il fait le point avec le développeur et l'incite à se former.

A : Je ne sais pas faire. Je ne maîtrise pas cette compétence
B : Je sais faire avec une aide
C : Je sais bien faire, je maîtrise de façon autonome
D : Je suis expert, je sais traiter les problèmes complexes

Transférer des compétences

A son arrivée, le nouveau salarié doit s'inscrire dans une équipe, ne serait-ce que celle constituée par son responsable hiérarchique et lui-même. Il faut construire un nouvel équilibre en terme de répartition de la charge de travail, de relations internes et externes et de compétences.



Le profil de poste a pu définir les compétences requises.
Pour autant notre nouvelle recrue ne correspondra pas à 100 % à ce profil.



Les compétences à forger ou à renforcer peuvent être acquises soit sur le tas, soit en formation continue, soit dans le cadre d'un transfert de compétences en interne.

Il s'agit donc d'étudier la pertinence de ces leviers compétence par compétence (pour celles relevant d'un besoin majeur).

Exemple portant sur les compétences d'études du nouveau chargé de mission d'un centre de ressources dans le domaine du développement territorial

Le profil de poste a repris 3 des compétences répertoriées (voir les libellés complets dans le référentiel) :

1.1 Définir un cahier des charges…
1.3 Organiser l'appropriation de l'étude …
1.4 Organiser un dispositif de veille …

Analyse des compétences à transférer et des modalités de transfert :

1.1 Définir un cahier des charges …
Le directeur transférera son savoir-faire à l'occasion d'un cahier des charges réel à écrire

1.3 La compétence "Organiser l'appropriation de l'étude par les commanditaires et partenaires pour décision et action" est stratégique pour la structure. Le directeur prend donc plusieurs mesures :

- inscrire deux de ses collaborateurs à un stage sur la communication pédagogique,
- les associer à quelques restitutions d'études auprès d'un comité de pilotage ou auprès d'un élu,
- mettre noir sur blanc avec les collaborateurs les points-clés de son expérience dans ce domaine.

1.4 La compétence liée à la veille et à l'anticipation est répartie principalement entre la direction et la cellule documentation.
En s'appuyant sur cette dernière, le développeur va positionner sa propre contribution et compléter le système collectif de veille. Le développeur dispose de six mois pour formaliser ces éléments et les faire valider par l'équipe.

Communiquer et s'auto-évaluer

A partir du référentiel de compétences et de la grille de niveaux de compétences, le développeur peut s'évaluer et identifier ses lacunes de façon plus nette que ce que lui dicte son intuition.

Ensuite avec le tableau croisé des compétences et des thèmes de formation il peut commencer à élaborer son plan de formation.

Exemple :

Frédéric, développeur économique, s'évalue et identifie les compétences qu'il souhaite renforcer en priorité. Ce sont les compétences relevant :
- de l'aide à la décision (compétences 2.1 et 2.3),
- de la médiation, de la concertation (4.5 et 4.8),
- de l'évaluation (6.2 et 6.3).

Frédéric se pose aussi des questions sur le lobbying et sur l'éthique. Doit-il investir dans ces domaines et enrichir sa pratique professionnelle ? Il veut en savoir plus.

Enfin, globalement, il se sent sous-équipé sur le volet du management.

Il s'est donc donné des orientations pour sa formation pour les 2 ans à venir :
- la première année, des formations qui pourront lui servir dans les situations de médiation et de management à savoir des stages sur la gestion des conflits, la conduite d'entretiens et la dynamique de groupe,
- la deuxième année, une formation sur la concertation et une journée de sensibilisation à l'éthique,
- en parallèle, il aimerait bien participer avec d'autres développeurs à un échange d'expérience ou une analyse de la pratique sur le thème de la stratégie et de l'aide à la décision.

Se former : le tableau croisé des compétences et des thèmes de formation

Ce tableau permet une première approche des formations continues auxquelles peut s'inscrire un développeur territorial quand il veut renforcer une compétence ou une famille de compétences.

Famille de compétences	Compétence n°	Thèmes de formations suggérées
1. Compétences d'étude	1.1	Diagnostic territorial
	1.2	Analyse de données statistiques
	1.3	Pédagogie, formation de formateurs
	1.4	Veille stratégique, intelligence économique
	1.5	Techniques de la prospective
2. Compétences d'aide à la décision	2.1	Stratégie de territoire
	2.2	Benchmarking
	2.3	Aide à la décision
	2.4	Montage de partenariats
	2 .5	Ethique du développement
3. Compétences de conduite de projet	3.1	Cahier des charges
	3.2	Système d'acteurs du projet
	3.3	Management de projet
	3.4	Financement de projet, gestion administrative de programme
	3.5	Ingénierie de développement
	3.6	Dimensionnement des actions
	3.7	Montage de partenariats
	3.8	Vendre le projet
	3.9	Acteur d'influence
	3.10	Travailler avec une agence de communication
4. Compétences d'animation	4.1	Dynamique de groupe
	4.2	Se positionner
	4.3	Négociation
	4.4	Conduite de réunion
	4.5	Gestion des tensions et des conflits, techniques de médiation
	4.6	Gouvernance
	4.7	Constitution et animation de réseaux
	4.8	Organisation de la concertation
5. Compétences de communication	5.1	Mobiliser, rendre acteur
	5.2	Techniques de communication
	5.3	Elaborer un plan de communication
	5.4	Communication institutionnelle
6. Compétences d'évaluation	6.1	Evaluation des actions publiques
	6.2	Techniques d'évaluation
	6.3	Pilotage par objectifs
		Pédagogie
7. Compétences d'accompagnement	7.1	Ecoute du client
	7.2	Travailler avec un expert, avec un consultant
	7.3	Accompagnement du changement
		Relation d'aide
	7.4	Marketing territorial

Pour arrêter son choix, le développeur territorial doit prendre connaissance des objectifs pédagogiques de la formation ou du stage qu'il envisage. Ces objectifs d'acquisition atteints, sous réserve de l'application réelle en situation professionnelle doivent répondre précisément à son besoin de compétence supplémentaire.

Etudier un parcours de professionnalisation

La question de l'évolution professionnelle se pose bien souvent avec acuité dans des moments de malaise.

Exemple : Marie-Jeanne et Renaud se posent tous deux des questions sur leur devenir. Ils affirment leur envie d'évoluer mais aussi leur insatisfaction.

Marie-Jeanne : "Mon Président me fait de l'ombre, je bosse beaucoup, je me plains souvent, je n'ai pas de réponse. Je voudrais me repositionner. Je vais peut-être chercher un autre job."

Renaud : "Avec le nombre de projets que nous lançons, ma charge de travail augmente, j'ai le nez dans le guidon. Je ne vois pas comment évoluer dans la structure. Nous recrutons deux jeunes, mais il faut tout leur apprendre."

L'un et l'autre font le point sur leurs compétences. Chacun commence par une auto évaluation, en discute avec son responsable hiérarchique. Ils saisissent aussi l'occasion d'un stage de formation pour échanger avec des collègues et clarifier leur niveau réel de compétence dans certains domaines.

Le tableau ci-dessous récapitule pour chacun l'analyse des compétences qui en a découlé et les orientations qu'il s'est donné.

	Le contexte	L'état des compétences	Les orientations professionnelles
Marie-Jeanne	Sentiment d'un potentiel à développer Incompréhensions régulières avec l'élu	• Ses compétences d'études et d'évaluation sont insuffisantes • Ses compétences d'aide à la décision sont sous-utilisées	Faire le point avec l'élu sur ses attentes en les situant par rapport au référentiel Investir sur les études Se former à l'évaluation Définir des objectifs communs en matière d'aide à la décision
Renaud	Augmentation de la charge de travail Nécessité de management	• Ses compétences d'aide à la décision sont à confirmer • Ses compétences de conduite de projet doivent être transmises aux jeunes • Les compétences de management sont accessibles et motivantes pour Renaud	Se former au management, déléguer Transmettre son savoir-faire sur la conduite de projet Se positionner plus sur le pilotage, ce qui signifie renoncer à vouloir tout maîtriser Développer son organisation personnelle

Faire le point avec d'autres en s'appuyant sur le référentiel de compétences permet de dégager l'horizon, de situer les problèmes et les potentialités à leur juste place.

Préparer une session de formation

Lors d'une session de formation continue, les développeurs territoriaux acquièrent ou renforcent des compétences sous réserve qu'ils mettent ensuite en pratique leurs nouveaux acquis dans des situations professionnelles réelles.

Si nous voulons que la formation continue soit pratique et que l'intégration des nouveaux savoir-faire se déroule le plus possible en formation, nous devons construire la formation à partir des compétences à développer et approcher les situations rencontrées sur le terrain.

Exemple :

Une demande des développeurs amène Aradel à programmer un module de formation "Analyser et sélectionner des actions territoriales". Les développeurs concernés rencontrent des difficultés à dire non à certains porteurs de projet, à négocier l'évolution des objectifs de telle ou telle action. C'est la compétence 3.5 du référentiel qu'il s'agit de développer : "Sélectionner, assembler et dimensionner les actions et projets dont la combinaison est la plus pertinente pour atteindre les objectifs stratégiques définis par les élus."

Le libellé de la compétence rappelle le résultat attendu et le situe par rapport à la finalité. il s'agit pour les développeurs, au bout du compte, de pouvoir composer un portefeuille d'actions pour concrétiser le projet de territoire.

Construire un module de formation adossé au référentiel de compétences demande au départ d'observer sur le terrain les manques et les freins à l'exercice de la compétence examinée.
Dans le cas du module "Analyser et sélectionner les actions", les savoir-faire élémentaires à renforcer sont :

- savoir questionner un porteur de projet et nouer un dialogue avec lui de manière à pouvoir apprécier la viabilité et la portée de son projet dès le premier contact,
- savoir décliner la politique, élaborer le cahier des charges des actions, mettre en place des critères et indicateurs d'évaluation, comparer les actions entre elles,
- savoir apprécier les qualités d'un portefeuille d'actions au regard du contexte territorial.

Ce sont en fait des compétences d'une maille plus fine qu'il va s'agir de travailler en formation. Elles vont structurer les séquences de formation regroupant outils et animations pédagogiques, chaque séquence pouvant être conclue par une mise en situation concrète.

Dans le cas de notre exemple, la journée de formation est structurée comme suit :

- *savoir questionner un porteur de projet …*
  Séquence 1 le dossier de présentation d'une action, la boussole du langage
  Séquence 2 L'évaluation du porteur de projet, la relation au porteur de projet
  Séquence 3 L'analyse des risques
- *savoir décliner la politique, mettre en place des critères de sélection …*
  Séquence 4 Les critères, le cahier des charges
  Séquence 5 L'analyse multicritères
- *savoir apprécier les qualités d'un portefeuille …*
  Séquence 6 Le portefeuille d'actions de développement

Il reste ensuite à envisager la manière dont les participants vont pouvoir mettre en pratique leurs nouveaux savoir-faire. Les conséquences pédagogiques découlant de cette analyse sont de deux ordres : le choix des cas étudiés en formation avec une progression vers des cas réels amenés par les participants, et l'introduction de temps d'échange sur les modalités d'application au retour des participants dans leur contexte professionnel habituel.

Outiller une formation initiale

La formation initiale a vocation à forger un socle de connaissances et de savoir-faire sur lequel vont continuer de croître et fleurir les compétences professionnelles. Un responsable de formation initiale peut avoir l'ambition de questionner et d'outiller le cursus qu'il dirige au vu du référentiel de compétences du développeur territorial.

Appuyons-nous sur l'exemple du Master Professionnel Economie et gestion Spécialité Conseil en développement territorial de l'Université de Saint Etienne. (responsable Jean-Noël Thomas à l'ISEAG- IAE,) pour dégager un questionnement et donner des pistes d'outils dans le cadre de l'apprentissage.

Objectif des études :

"Le Master de Conseil en développement territorial vise à former à l'ingénierie du développement économique des territoires. Quelle que soit la diversité des missions et des fonctions rencontrées dans les métiers du développement local, le conseiller en développement se doit d'être capable de manager des partenariats et à ce titre de gérer des systèmes de plus en plus complexes avec l'exigence d'une maîtrise suffisante de la négociation, de la communication et de l'esprit de synthèse. Son activité est centrée sur la démarche de projet et l'aptitude à organiser et animer un travail collectif."

Lecture du point de vue du référentiel :

L'accent est mis sur les compétences d'animation, de conduite de projet, d'aide à la décision, de communication que les autres familles de compétences viennent soutenir.

Questions : Les compétences de conseil - ingénierie sont-elles préparées dans les enseignements théoriques ? Lesquels ? Comment ?

Quel niveau de compétence est visé à la sortie de la formation ?

Quelles sont les modalités d'acquisition pertinentes ? Quelles sont les modalités d'évaluation ?

L'apprentissage :

Jean-Noël Thomas et l'équipe pédagogique ont bâti un livret d'apprentissage largement fondé sur le référentiel de compétences.

"Le livret d'apprentissage a pour but de faciliter le suivi, la progression et l'évaluation de l'apprenti. Pour l'apprenti il est un moyen d'autoévaluation et de définition progressive de son projet professionnel. Pour le maître d'apprentissage il est le moyen de formaliser des objectifs et de fournir à l'apprenti les moyens de sa progression et donc de la réalisation des objectifs. Pour le tuteur, il est le tableau de bord de la guidance de l'apprenti vers l'acquisition des connaissances et savoir-faire conformes aux métiers du développement, le support de son accompagnement progressif dans sa démarche d'insertion professionnelle."

Le livret comporte 5 volets, le guide d'entretien préalable qui, notamment, positionne les goûts et aptitudes de l'apprenti par rapport aux activités principales du métier, la validation du poste de l'apprenti qui répertorie les compétences nécessaires ainsi que les connaissances et les qualités relationnelles pour occuper l'emploi, la gestion des compétences qui fait un bilan intermédiaire, l'évaluation des compétences qui fait un bilan en fin de contrat d'apprentissage et enfin le projet professionnel du développeur.

Questions : Comment organiser l'appropriation du référentiel de compétences par les acteurs et notamment par le maître d'apprentissage ? Comment former les enseignants tuteurs à leur nouveau rôle ? Comment, du point de vue des apprentis, éviter la césure ou l'exigence redoublée entre les connaissances et les compétences à acquérir ?

Une telle initiative contribue à fédérer et à professionnaliser tout un système d'acteurs.

Le référentiel des compétences du développement territorial

Niveau requis					Niveau constaté			
A	B	C	D	**1. Compétences d'études**	A	B	C	D
				1.1 - Définir un **cahier des charges** pour l'étude ou le diagnostic à mener en spécifiant le contexte, la méthodologie, les enjeux par rapport aux besoins du territoire et déterminer les moyens requis (internes ou externes).				
				1.2 - Identifier les sources et obtenir des données qualitatives et quantitatives pour analyser une **problématique territoriale** et formuler des préconisations stratégiques ou opérationnelles.				
				1.3 - Organiser **l'appropriation** de l'étude par les commanditaires et partenaires pour décision et action.				
				1.4 - Organiser un dispositif de **veille**, apprécier la validité et la fiabilité de données quantitatives et qualitatives et leur contribution à l'anticipation stratégique utile au territoire				
				1.5 - Identifier les tendances, les enjeux, les faits porteurs d'avenir à partir des informations disponibles sur le territoire de manière à formuler pour lui des **scénarii prospectifs** à long terme ayant du sens pour ses habitants et ses acteurs.				
A	B	C	D	**2. Compétences d'aide à la décision**	A	B	C	D
				2.1 - Formuler des scénarii chiffrés qui prennent en compte les enjeux puis la faisabilité, la complexité et l'interdépendance des actions pour permettre aux élus de décider et d'établir des **priorités**.				
				2.2 - Observer, analyser ce qui se fait sur d'autres territoires afin de dimensionner la stratégie, l'ambition, le projet jusqu'à traduire les observations issues du **benchmarking** en propositions opérationnelles et adaptées au contexte.				
				2.3 - Identifier les circuits et les acteurs clés dans le **processus décisionnel** pour anticiper les conséquences d'un choix, d'une décision sur le territoire.				
				2.4 - Etudier les opportunités de partenariat, de financement et de recours à des dispositifs régionaux, nationaux ou européens (procédures, structures juridiques, dotations) pour permettre au territoire de concrétiser sa **stratégie** de développement.				
				2.5 - Développer une réflexion **éthique** pour faire face à des situations contradictoires conflictuelles, incertaines voire des situations de pression.				

Niveau requis					Niveau constaté			
A	B	C	D	**3. Compétences de conduite de projet**	A	B	C	D
				3.1 - Formuler **la définition du projet**, ses objectifs, ses futurs bénéficiaires, son calendrier et l'enveloppe financière spécifique pour fédérer les acteurs du projet sur une base commune.				
				3.2 - Proposer la composition d'une **instance de pilotage** et d'une **équipe de réalisation** pour disposer des compétences requises par le projet aux différentes étapes.				
				3.3 - Mettre en place une **démarche** et une **méthodologie** pour garantir l'avancement et la qualité du processus de décision décrit, respecter l'objectif coût délai qualité du projet, maîtriser les risques inhérents au projet.				
				3.4 - Repérer, mobiliser et articuler les **ressources financières**.				
				3.5 - Suivre l'ingénierie financière et administrative montée pour le projet **en tenant compte des processus de décision**.				
				3.6 - Sélectionner, **assembler et dimensionner les actions** et projets dont la combinaison est la plus pertinente pour atteindre les objectifs stratégiques définis par les élus.				
				3.7 - Identifier, générer, organiser les **partenariats** techniques, financiers, humains nécessaires à la conduite des projets.				
				3.8 - Organiser la **communication** des projets et plans d'action en vue de l'intégration du projet par les décideurs, les techniciens, les acteurs locaux et les habitants.				
				3.9 - Proposer une action de **lobbying** pour déclencher, soutenir et intégrer un projet sur le terrain.				
				3.10 - Superviser l'intervention d'un prestataire et définir les **modalités de travail en commun** pour répondre à la commande politique ou technique en s'assurant des résultats attendus.				

Les niveaux de compétences requis

A : Doit avoir des notions.
B : Doit savoir faire avec une aide.
C : Doit savoir bien faire, maîtriser de façon autonome.
D : Doit savoir traiter les problèmes complexes, transférer son savoir-faire.

Les niveaux de compétences constatés

A : J'ai des notions.
B : Je sais faire avec une aide.
C : Je sais bien faire, je maîtrise de façon autonome.
D : Je sais traiter les problèmes complexes, je sais transférer mon savoir-faire.

Niveau requis					Niveau constaté			
A	B	C	D	**4. Compétences d'animation**	A	B	C	D
				4.1 - Faire émerger une **dynamique de groupe** à partir de l'expression des intérêts individuels pour susciter la coopération et la coproduction des acteurs impliqués.				
				4.2 - Positionner son rôle par rapport aux **jeux des acteurs** pour adopter le comportement approprié dans les diverses situations rencontrées.				
				4.3 - Prendre en compte les différents points de vue et d'intérêt des acteurs pour **négocier** des accords satisfaisant les parties.				
				4.4 - Appliquer les techniques de **conduite de réunion** pour arriver à une réflexion, à une production commune, un plan d'action ou à des décisions partagées.				
				4.5 - Pratiquer des techniques de **médiation** lors de situations conflictuelles pour déboucher sur un compromis accepté par les parties en jeu.				
				4.6 - Repérer et mettre en relation les acteurs majeurs pour favoriser le partage d'informations et d'éléments communs dans une optique de **gouvernance**.				
				4.7 - Définir l'intérêt et les règles de fonctionnement d'un **réseau** au regard des enjeux des membres du réseau en relation avec la ou les collectivité(s) territoriale(s).				
				4.8 - Mobiliser et animer des instances de **concertation** avec les habitants ou les acteurs de la société civile dans le cadre d'une démarche de projet de territoire.				
A	B	C	D	**5. Compétences de communication**	A	B	C	D
				5.1 - Susciter et maintenir la **motivation** des interlocuteurs lors d'une démarche commune en créant des liens et une ambiance, en favorisant l'appropriation des projets et des enjeux.				
				5.2 - Approfondir le **sens** d'une problématique, élaborer les informations de **synthèse** pour les rendre accessibles et lisibles par les destinataires.				
				5.3 - Elaborer un **plan de communication** et veiller à sa mise en œuvre.				
				5.4 - Analyser la nature technique ou politique de la commande de **communication institutionnelle** pour mettre en œuvre les objectifs et moyens spécifiques.				

Niveau requis					Niveau constaté			
A	B	C	D	**6. Compétences d'évaluation**	A	B	C	D
				6.1 - Positionner une **démarche d'évaluation** pour que ses conclusions permettent d'orienter la politique de développement et le choix des programmes d'actions.				
				6.2 - Définir et ou appliquer des **outils d'évaluation**, de contrôle permettant de mesurer l'efficience et la pertinence d'une politique publique.				
				6.3 - Interpréter les écarts mis en évidence par l'évaluation jusqu'à la mise en œuvre d'**actions correctives**.				
A	B	C	D	**7. Compétences d'appui conseil**	A	B	C	D
				7.1 - **Analyser la demande** du porteur de projet pour lui proposer une offre de service adaptée et réaliste.				
				7.2 - Mettre en relation les **experts** avec les porteurs de projet pour apporter à ces derniers les aides techniques, financières et méthodologiques nécessaires à leurs projets.				
				7.3 - Créer un climat de confiance et une **relation** d'échange pour **aider** les acteurs à différentes étapes de leurs projets.				
				7.4 - Promouvoir une vision de la réalité territoriale pour mieux inscrire les projets des acteurs dans **l'intérêt général** ou dans les orientations politiques du territoire.				

Les niveaux de compétences requis

A : Doit avoir des notions.
B : Doit savoir faire avec une aide.
C : Doit savoir bien faire, maîtriser de façon autonome.
D : Doit savoir traiter les problèmes complexes, transférer son savoir-faire.

Les niveaux de compétences constatés

A : J'ai des notions.
B : Je sais faire avec une aide.
C : Je sais bien faire, je maîtrise de façon autonome.
D : Je sais traiter les problèmes complexes, je sais transférer mon savoir-faire.

Les membres du comité de pilotage

Nom et Prénom/Organisme	Adresse	Téléphone/Fax/e-mail
Odile Bouilleret CNFPT Rhône Alpes Responsable Pédagogique	18 rue Edmond locard 69005 Lyon	04 72 32 43 14 04 72 32 43 43 odile.bouilleret@cnfpt.fr
Lois Carlini Conseil général de l'Ardèche Chargé de développement économique	La Chaumette BP 737 07007 Privas Cedex	04 75 66 75 20 04 75 66 75 16 lcarlini@cg07.fr
Anne Carton CRDR Directrice	Avenue de la Clairette 26150 Die	04 75 22 14 89 04 75 22 10 11 crdr@crdr.org
Etienne Durand CNFPT Rhône Alpes Responsable pédagogique	440 rue des Universités 38402 Saint Martin d'Hères	04 76 15 01 23 04 76 51 16 05 etienne.durand@cnfpt.fr
Catherine Ferland Espace Formateurs Directrice	5 rue Sala 69002 Lyon	04 72 77 05 13 catherine.ferland@espace-formateurs.org
Jean Marie Guillot SMAPS Directeur	ZAC du Val de Guiers 73330 Belmont Tramonet	04 76 37 21 54 04 76 37 21 60 jean.marie.guillot@avant-pays-savoyard.com
Annaïg Jestin SGAR Chargée de mission	31 rue Mazenod 69426 Lyon Cedex 3	04 72 61 63 20 04 78 60 41 37 annaig.jestin@rhoe-alpes.pref.gouv.fr
Anne Killi Ingeniors Consultante	27 rue Songieu 69100 Villeurbanne	04 37 43 16 20 04 3 7 43 16 24 anne.killi@ingeniors.fr
Laurence Labrousse Conseil régional Chargée de mission	78 route de Paris 69751 Charbonnières les Bains Cedex	04 72 59 51 79 04 72 59 43 53 llabrousse@cr-rhone-alpes.fr
Renaud Levi Alvares ARAVIS Chargé de mission	14 rue Passet 69007 Lyon	04 37 65 49 94 04 37 65 49 75 r.levi-alvares@anact.fr
Ludovic Noël CEEI NOVACITE Chargé de mission	40 avenue Guy de Collongues 69130 Ecully Cedex	04 72 40 81 72 04 72 40 59 21 noel@lyon.cci.fr
Benoît Perrusset SM de l'Ardèche Méridionale Directeur	Hôtel de Ville 07110 Largentière	04 75 39 28 67 04 75 39 28 67 smam@wanadoo.fr
Claudine Pilton ARADEL Directrice	14 rue Passet 69007 Lyon	04 37 28 64 64 04 37 65 03 55 claudine.pilton@aradel.asso.fr
Sébastien Thomas ARADEL Chargé de mission	14 rue Passet 69007 Lyon	04 37 28 64 64 04 37 65 03 55 sebastien.thomas@aradel.asso.fr
Jean Noël Thomas IDEAG Directeur	Université Jean Monnet 33 rue du 11 Novembre 42003 Saint Etienne	04 77 42 13 92 04 77 42 13 88 jean.noel.thomas@univ-st-etienne.fr
Guy Trembley Pays de l'Ardèche Méridionale Directeur	La Gare BP 24 07380 Lavelade	04 75 38 08 03 04 75 38 09 10 cgdmva@wanadoo.fr
Pascale Vincent CIEDEL Responsable de la formation	Université Catholique 30 rue sainte Hélène 69002 Lyon	04 72 77 87 50 04 72 41 99 88 pvincent@univ-catholyon.fr

Les membres du groupe de travail

Nom et Prénom/Organisme	Adresse	Téléphone/Fax/e-mail
Aurélie ARCHER SAINT-ETIENNE METROPOLE Chargée de mission CDRA	35 rue Ponchardier BP 23 42009 Saint-Etienne Cedex 2	04 77 49 23 16 04 77 49 23 19 a.archer@agglo-st-etienne.fr
Jean-Claude BATRIAUD AGGLOMERATION DU PAYS VOIRONNAIS Directeur Aménagement Opérationnel	40 rue de Mainssieux BP 363 38511 Voiron	04 76 93 17 25 04 76 93 17 47 jean-claude.batriaud@paysvoironnais.com
Frédérique CHATELAIN SIMBAL Directrice	5 place de l'Eglise St André 74100 Annemasse	04 50 39 19 09 04 50 39 01 57 frederique.chatelain@simbal.hautesavoie.net
Vincent CLEUX CEE LA BOUCLE DU RHONE Animateur CDRA	19, cours Baron Raverat BP 75 38460 Crémieu	04 74 40 83 48 04 74 90 76 64 expansion.nord.isere@wanadoo.fr
Olivier DURAND EVRARD CHAMBRE REGIONALE DE METIERS Directeur service économique	Central Parc 1 119 Bd Stalingrad 69100 Villeurbanne	04 72 44 13 33 04 78 89 93 73 o.durandevrard@crm-rhonealpes.fr
Anne KILLI INGENIORS Consultante	27 rue Songieu 69100 Villeurbanne	04 37 43 16 20 04 37 43 16 24 anne.killi@ingeniors.fr
Frédéric LAROCHE MECA BOURG Chargé de mission	18 bis rue des Dîmes 01000 Bourg-en-Bresse	04 74 22 79 40 04 74 22 99 60 flaroche.mecabourg@wanadoo.fr
Renaud LEVI ALVARES ARAVIS Chargé de mission	14 rue Passet 69007 Lyon	04 37 65 49 94 04 37 65 49 75 r.levi-alvares@anact.fr
Claudine PILTON ARADEL Directrice	14 rue Passet 69007 Lyon	04 37 28 64 64 04 37 65 03 55 claudine.pilton@aradel.asso.fr
Virginie REITZER CCI DE SAINT-ETIENNE MONTBRISON Directrice	57, cours Fauriel 42024 Saint-Etienne Cedex 2	04 77 43 04 46 04 77 43 04 01 virginie-reitzer@saint-etienne.cci.fr

Bibliographie

Liste des travaux et documents sur les référentiels de compétences et les métiers du developpement en france et à l'étranger

- Référentiel de compétences-cœur des métiers-plate-forme des métiers du développement territorial. Unadel *septembre 2005*.
- Vers un nouveau répertoire des métiers territoriaux. Bilan d'étape Août 2003. Cnfpt. Conseil National d'orientation. *2003*.
- L'agent de développement et le Sud. Tentatives pour circonscrire un profil professionnel. Sous la direction de Elisabeth Hofmann et Annie Najim. Karthala-Msha. *2003*.
- Travaux du groupe 1. Cœurs de métiers. Etats généraux 2003 des métiers du développement territorial. *2003*.
- Analyse des offres d'emploi. Etats généraux 2003 des métiers du développement territorial. Unadel. *2003*.
- Référentiel de compétences des métiers du développement social urbain : le métier de chef de projet politique de la ville. Rapport final pour la délégation interministérielle à la Ville. Equipe de recherche du Cuces-Universités. *Mars 2002*.
- Idéal-type du conseiller en développement local. Travaux des Groupes de Recherche-Action. Module Ciedel Pratiques de développement local. *Décembre 2002*.
- Les profils de compétences dans les métiers du développement. Projet collectif IEP Paris. *Mai 2002*.
- Les emplois repères d'administrateur de programmes, responsable de programmes, chef de projet de développement, et directeur de programme. Handicap International. *2001*.
- Les mandats des responsable de programmes, et directeur de programme. Handicap International. *Janvier 2001*.
- Dynamiques d'organisation, NTIC, offres et besoins de compétences en appui au développement territorial des régions rurales. Synthèse des travaux de l'équipe du Laboratoire "Dynamiques rurales". Programme Interreg IIC. *Décembre 2001*.
- Travaux du séminaire sur l'élaboration d'un référentiel des compétences et des métiers dans le développement. IUT Université Michel de Montaigne. Bordeaux 3. *Octobre 2001*.
- Séminaire méthodologique. Elaboration d'un référentiel des compétences et des métiers en vue de la formation d'Agents de Développement Local dans un contexte marocain. Rabat, 19-21 mars 2001. Document de synthèse. Chaire Unesco. Gerfad. *Avril 2001*.
- L'Agent de Développement Local. Emergence et consolidation d'un profil professionnel. Sous la direction de Annie Najim et François Vedelago. Chaire Unesco sur la formation des professionnels du Développement Durable. IUT Université Michel de Montaigne. Bordeaux 3. *Janvier 2001*.
- Les métiers du développeur économique. Les cahiers du développeur économique n°2. Aradel. *Mai 1999*.
- Charte de référence du métier d'agent de développement. Document de travail Unadel. *Juin 1996*.
- Enquête nationale. Le Métier d'Agent de Développement Territorial. Unadel. Décembre 1995. 21p.
- Quels référentiels pour les métiers du développement? Cuces Universités. Université de Nancy I et II. *Janvier 1993*.
- Référentiels compétences, métiers et formation. Projet Aristee (Réseau des professionnels du secteur associatif au service du Développement rural).
- Fiche ROME Anpe 23211, 32151 et 32152

Notes

Notes

Notes



14, rue Passet - 69007 Lyon
Tél. : 04 37 28 64 64 - Fax : 04 37 65 03 55
www.aradel.asso.fr - E.mail : aradel@aradel.asso.fr

Région RhôneAlpes



